



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2013

Erfolgsfaktoren für das Social Media-Marketing von KMU – Eine quantitativ-explorative Analyse

Caprano, Cornelia ; Ergenzinger, Rudolf

Abstract: Der Einsatz Sozialer Medien zur Erreichung marketingpolitischer Ziele ist bei KMU inzwischen weit verbreitet. Viele dieser Unternehmen gehen dabei allerdings eher intuitiv denn zielgerichtet vor – selten mit Erfolg. Gleichzeitig liefert der aktuelle Stand der Forschung nur wenig fundiertes Wissen im Hinblick auf die kritischen Erfolgsfaktoren einer mittelständischen Social Media-Kommunikation. Diesbezüglich gewonnene Erkenntnisse fußen größtenteils auf einzelfallbasierten, qualitativen oder empirisch-deskriptiven Untersuchungen. Sie lassen sich damit zwar als Orientierungsmaßstäbe heranziehen, empirisch gültige Kausalaussagen liefern sie jedoch nicht. Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, diese mehr oder weniger fragmentiert vorliegenden, erfolgsbezogenen Informationen zu sammeln und mittels quantitativ-explorativer Faktoren- und Regressionsanalyse einige wenige, erfolgsentscheidende Variablen aufzudecken. Der dazu verwendete Datensatz besteht aus den Angaben von 135 KMU zu Social Media-Marketing-Rahmenbedingungen, Handlungen und -Erfolg.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-78354>

Book Section

Originally published at:

Caprano, Cornelia; Ergenzinger, Rudolf (2013). Erfolgsfaktoren für das Social Media-Marketing von KMU – Eine quantitativ-explorative Analyse. In: Meyer, Jörn-Axel. Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH, 311-336.

Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen

Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2013
in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“

herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Jörn-Axel Meyer
Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8441-0251-2

1. Auflage Juni 2013

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2013
Alle Rechte vorbehalten

Umschlag-Entwurf: Bruno Schachtner, Dachau

JOSEF EUL VERLAG GmbH
Brandsberg 6

D-53797 Lohmar

Tel.: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-6

Fax: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-88

E-Mail: info@eul-verlag.de

<http://www.eul-verlag.de>

Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen.
Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem,
alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.

Erfolgsfaktoren für das Social Media-Marketing von KMU – Eine quantitativ-explorative Analyse

Cornelia Caprano und Rudolf Ergenzinger

1 Einleitung

Der geschäftsbezogene Einsatz Sozialer Medien ist in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) inzwischen weit verbreitet. So liegt die Social Media-Nutzung in deutschen KMU laut BITKOM (2012a, S. 1) bereits bei 47% – der Adoptionsgrad hat hier zuletzt also großunternehmerisches Niveau (46%) erreicht. In der Schweiz sind gemäß einer aktuellen Studie sogar 56% der KMU auf Social Media-Plattformen aktiv (vgl. Bernet/Keel 2012, S. 5), in Österreich lässt sich für die klein- und mittelbetriebliche Nutzung dieser Anwendungen ebenfalls ein deutlicher Aufwärtstrend verzeichnen (vgl. Mach 2011, S. 44). Die zunehmende Bedeutung Sozialer Medien für die mittelständische Unternehmens- und hier insbesondere Marketing- und Kommunikationspraxis (vgl. BITKOM 2012b, S. 11) spiegelt sich sodann auch in einem entsprechend gesteigerten Forschungsinteresse wider:

So nähert man sich dieser Thematik aktuell in zahlreichen (theoretisch-) konzeptionellen und empirischen Beiträgen (siehe bspw. Berger/Rumo 2011; BITKOM 2012b; Bulander/Wüstemann 2012; Friends of Brands GmbH 2011; Leisenberg/Schweifel 2012; Müller/Rauschnabel/Ivens 2012). In Analogie zu einer Vielzahl anderer kontextrelevanter Arbeiten, welche jedoch nicht explizit nach der Unternehmensgröße differenzieren (siehe bspw. Mattern et al. 2012; Zerfaß/Linke 2012; Zerfaß/Fink/Linke 2012), fokussieren diese Auseinandersetzungen unter anderem auf das Identifizieren von Implementierungsmustern, Einsatzmöglichkeiten, Treibern und Hemmnissen sowie Chancen und Risiken.

Während oben genannte Untersuchungen vor allem auf die Klärung von Potenzialen und Rahmenbedingungen sowie die Erfassung des Status quo der Implementierung abstellen, verschiebt sich das praktische Erkenntnisinteresse allerdings zunehmend zugunsten von Fragen nach den Erfolgsdeterminanten einer mittelständischen Social Media-Kommunikation. Tatsächlich gehen insbesondere KMU bei ihren Social Media-Aktivitäten eher anarchisch-intuitiv denn zielgerichtet vor und bleiben damit nicht selten ohne Erfolg (vgl. Müller/Rauschnabel/Ivens 2012, S. 14; Zerfaß/Linke 2012, S. 51 f.).

Gleichzeitig liefert der aktuelle Stand der Forschung nur wenig fundiertes Wissen im Hinblick auf die kritischen Erfolgsfaktoren eines Engagements in den Sozialen Medien. Diesbezüglich gewonnene Erkenntnisse fußen größtenteils auf (theoretisch-) konzeptionellen (siehe bspw. Heckadon 2010), einzelfallbasierten (siehe bspw. Ebner/Wermuth/Krön 2011), qualitativen (siehe bspw. Schulten/Mertens/Horx 2012) oder empirisch-deskriptiven (siehe bspw. Vollmer/Premo 2011) Untersuchungen. Sie lassen sich damit zwar als Orientierungsmaßstäbe heranziehen, verallgemeinerbare Kausalaussagen begründen sie jedoch nicht.

Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, mit Hilfe einer quantitativ-explorativ ausgerichteten Erfolgsfaktorenstudie den praktischen wie auch wissenschaftlichen Diskurs über einen effektiven Einsatz von Social Media-Instrumenten in KMU zur Erreichung marketingpolitischer Ziele auf eine neue Qualitätsstufe zu heben. Tatsächlich kommen Grünig/Heckner/Zeus (1996, S. 10 ff.) sowie Haenecke (2002, S. 170 ff.) in ihren Betrachtungen zu dem Schluss, dass bei noch unausgereiftem Entwicklungsstand von Theorie und Forschung die quantitativ-explorative Methodik am besten für die Identifikation genereller, (statistisch) aussagekräftiger Erfolgsfaktoren geeignet ist.

Grundlage der hier durchgeführten Untersuchung bilden die Angaben 135 aktiver mittelständischer Social Media-Anwender zu den organisationalen und strukturellen Rahmenbedingungen sowie den strategischen und operativen Merkmalen ihrer Social Media-Marketing-Aktivitäten. Des Weiteren werden Selbstauskünfte der Unternehmen zu ihrer Social Media-Performance im Hinblick auf marketingrelevante Erfolgsgrößen verwendet. Die der Erhebung zugrunde gelegte Itembasis besteht aus zahlreichen, stark fragmentiert vorliegenden, erfolgsrelevanten Informationen aus der Social Media-Theorie und -Praxis. Via Faktorenanalyse werden die Daten zunächst auf einige wenige potenzielle Erfolgsfaktoren verdichtet. Die extrahierten Faktoren werden anschließend in eine Regressionsanalyse überführt, um effektiv erfolgsrelevante Schlüsselgrößen zu identifizieren und ihre Wirkungszusammenhänge zu untersuchen. In einem Fazit werden generelle Handlungsempfehlungen für den Umgang kleiner und mittlerer Unternehmen mit Sozialen Medien ausgesprochen.

2 Grundlagen der empirischen Untersuchung

2.1 Forschungsansatz und Untersuchungsmethode

Wie angedeutet, ist das hier angestrebte Analysemodell ein mehrfaches lineares Regressionsmodell, wonach der Einfluss einiger weniger, mittels Faktorenanalyse bestimmter Dimensionen – als unabhängige Variablen – auf den Social Media-Marketing-Erfolg von KMU – als abhängige Variable – untersucht werden soll. Bei einem wie hier gewählten quantitativ-explorativen Ansatz entspricht das einer regulären Vorgehensweise in der empirischen Erfolgsfaktorenforschung (vgl. Haenecke 2002, S. 175; Schmalen/Kunert/Weindlmaier 2005, S. 6 f.). Für die Entscheidung zugunsten einer *quantitativen* Ermittlung der Erfolgsfaktoren spricht vor allem der an diese Untersuchung gestellte Anspruch (siehe dazu Kapitel 1), Erkenntnisse zu gewinnen, welchen aufgrund der Verwendung multivariater statistischer Methoden eine im Vergleich zu den in diesem Bereich vorliegenden und vorwiegend konzeptionell, statistisch-deskriptiv oder qualitativ begründeten Aussagen größere Objektivität und Zuverlässigkeit sowie höhere externe Gültigkeit zugestanden werden kann (vgl. Haenecke 2002, S. 172).

In Ermangelung einer bewährten und geschlossenen Theorie zum Social Media-Marketing sowie aufgrund einer als weitgehend fragmentiert zu bezeichnenden Literatur ist das *explorative* Forschungsdesign zudem in besonderer Weise dazu geeignet, das bereits bestehende (Erfahrungs-) Wissen in einer breit angelegten Studie zu bündeln und über die Aufdeckung von Zusammenhängen ein integriertes, wenn auch provisorisches Erklärungsmodell zu erstellen (vgl. Kubicek 1977, S. 17 f.). Die Ergebnisse dieses Beitrags sind daher auch als Ausgangs-

basis für weitere wissenschaftliche (prüfstrategische) Aktivitäten zu begreifen (vgl. ebd., S. 13).

2.2 Untersuchungsmodell

2.2.1 Zur Auswahl der potenziellen Erfolgsfaktoren

Für die literaturgetriebene Erfassung von potenziell erfolgskritischen Einflussgrößen für das Social Media-Marketing von KMU wird hier ein viergliedriger Bezugsrahmen entwickelt. Danach orientiert sich die Identifikation erfolgsrelevanter Aspekte systematisch entlang der folgenden Leitfragen: (1) Welche organisationalen Voraussetzungen könnten die erfolgreiche Durchführung von Social Media-Marketing-Aktivitäten von KMU begünstigen? (2) Unter welchen strukturellen Bedingungen verlaufen Social Media-Marketing-Aktivitäten von KMU möglicherweise besonders effektiv? (3) Von welchen strategischen Faktoren könnte der Social Media-Marketing-Erfolg eines KMU abhängen? (4) Welche operativen Merkmale von Social Media-Marketing-Aktivitäten könnten eine Quelle für erfolgreiches Social Media-Marketing-Handeln von KMU sein? Im Folgenden werden die ausgehend von diesen Fragen definierten erfolgskritischen Bereiche sowie die darin getroffene Auswahl der potenziellen Erfolgsfaktoren erläutert.

(1) Organisationale Ebene

Dieser Bereich umfasst eine Reihe organisationaler Voraussetzungen, welche das Social Media-bezogene Verhalten eines KMU grundsätzlich formen und je nach Ausprägung den Erfolg der entsprechenden Aktivitäten beeinflussen können. Diesem Bereich lassen sich zunächst einige „harte“ Faktoren wie z. B. die Altersstruktur der Belegschaft (Stichwort „Net Geners“) oder die Organisationsstruktur zurechnen. Weiterhin können in dieses Gebiet auch „weiche“ Faktoren wie z. B. bereichsspezifisches Know-how der Mitarbeiter, Führungsstil oder Unternehmenskultur eingeordnet werden.

Experten und Studienergebnisse weisen darauf hin, dass vor allem die Passung zwischen der Organisationsstruktur, der gelebten Unternehmenskultur sowie dem Führungsstil auf der einen Seite und den wahrgenommenen Kommunikationsprinzipien des Social Webs – namentlich Transparenz, Partizipation, Offenheit, Authentizität, Dynamik, Kooperation und Dialog (vgl. dazu Universität St. Gallen 2012, S. 8) – auf der anderen Seite eine erfolgsbestimmende Rolle einnimmt (siehe bspw. Pleil 2010, S. 33 ff.; Schindler/Liller 2012, S. 60 ff.; Vollmer/Premo 2011, S. 4). Roebers/Leisenberg (2010, S. 241 f.) bemerken dazu: „Warum ist die Kenntnis der Ausgangssituation so wichtig? Weil die SMO [Social Media Optimization; Anm. d. Verf.] nur dann erfolgreich sein kann, wenn die betreffende Firma bereits über eine offene, transparente und möglichst heterarchisch geprägte Unternehmenskultur verfügt. Starre und hierarchische Kommunikationsstrukturen sind im Enterprise-2.0-Umfeld nicht überlebensfähig und damit natürlich auch für eine SMO hinderlich.“ In der Praxis spiegelt sich die Relevanz dieser Einschätzung auch in den identifizierten Hemmschwellen von Social Media-Ablehnern wider. So befinden nach BITKOM (2012b, S. 21) 45% dieser Unternehmen, „dass die eigene Unternehmenskultur, z. B. die internen Gepflogenheiten der Interaktion und Kollaboration, nicht zu denen des Social Web passt.“

(2) Strukturelle Ebene

Dieses Gebiet betrifft einige strukturelle Rahmenbedingungen, welche den Institutionalisierungsgrad des Social Media-Engagements eines KMU sowie die Ausprägung eines formalen Ordnungsrahmens für das Social Media-bezogene Handeln anzeigen. Faktoren, welche den Verlauf von Social Media-Marketing-Aktivitäten in diesem Zusammenhang positiv beeinflussen können, werden von Theorie und Praxis z. B. in dem Commitment des Top Managements, der unternehmensweiten Auffassung von Social Media als Hot Business Topic, der Bereitstellung eines Budgets für Social Media, der Festsetzung von Social Media-Verantwortlichkeiten, der Durchführung von internen Schulungsmaßnahmen und der Etablierung von Social Media-Guidelines gesehen (siehe bspw. Hoffmann/Pusch 2011, S. 351 f.; Mattern et al. 2012, S. 12; Vollmer/Premo 2011, S. 4; Zerfaß/Fink/Linke 2012, S. 15).

Da es gerade bei KMU häufig an der notwendigen Kompetenz im Umgang mit Sozialen Medien mangelt (z. B. im Hinblick auf Grundlagen der Strategieentwicklung oder der Gestaltung von operativen Maßnahmen), weisen Experten der Formulierung von Guidelines und der Schaffung von Weiterbildungsangeboten hier eine besonders kritische Erfolgsrolle zu (siehe bspw. Beer 2012, S. 48 ff.; Leisenberg/Schweifel 2012, S. 228; Müller/Rauschnabel/Ivens 2012, S. 15). Eine aktive Social Media-Kommunikation ist immer mit der Integration einer wachsenden Anzahl an Mitarbeitern in den Prozess der Unternehmenskommunikation verbunden (vgl. Pietsch 2012, S. 462).

Diese weitgehend unkontrollierbare – vor dem Hintergrund von Dynamik, Transparenz und Authentizität allerdings durchaus gewünschte (vgl. Hettler 2010, S. 135) – aktive Beteiligung der Mitarbeiter über das Erstellen, Kommentieren oder Teilen von Inhalten birgt jedoch Erfolgsrisiken, z. B. in der Art, dass die „Arbeitgeberbotschafter“ kritische Unternehmensinterne öffentlich machen oder unangemessen auf Kundeninput reagieren (vgl. Bernecker/Beilharz 2012, S. 74). In diesem Zusammenhang werden Guidelines und Schulungen als ein wichtiges Hilfsmittel zum Social Media-Erfolg dargestellt: „Sie helfen, Unsicherheiten zu reduzieren, Medienkompetenz aufzubauen und motivieren im Idealfall die Belegschaft, sich beruflich wie privat konstruktiv mit den Chancen und Risiken des Social Web auseinanderzusetzen“ (BIT-KOM 2012b, S. 15). Die Studienergebnisse von Zerfaß/Fink/Linke (2012, S. 30) unterstreichen diesen Stellenwert: So wird die Relevanz von Social Media-Guidelines für den Kommunikationserfolg im Social Web bei über 50% der Befragten als hoch bis sehr hoch eingestuft.

(3) Strategische Ebene

Diese Ebene behandelt eine Vielzahl von Komponenten, welche die Orientierung des Social Media-Engagements eines KMU entlang eines adäquaten strategischen Rahmenkonzeptes bedeuten. Untersuchungen haben ergeben, dass sich ein Großteil der (in der Regel großunternehmerischen) „social media pioneers“ oder „social media best practices“ durch die Verfolgung einer klar formulierten, zumeist bereichsübergreifenden Strategie auszeichnet (siehe bspw. Ebner/Wermuth/Krön 2011, S. 45 ff.; Harvard Business Review Analytic Services 2010, S. 11; Mattern et al. 2012, S. 12; Namics AG 2011, o. S.). Umgekehrt wird das Scheitern von Social Media-Initiativen in der Praxis häufig in direktem Zusammenhang mit dem Fehlen einer geeigneten (individuellen) Strategie gesehen (siehe bspw. Bradley/McDonald

2011, S. 26 f.; Hilker 2012, S. 39 f.). Die Identifizierung erfolgsrelevanter Einflussgrößen erfolgt im Folgenden sukzessiv, indem zunächst auf Metaebene danach gefragt wird, mit welcher strategischen Orientierung sich im Social Web am ehesten Erfolge erzielen lassen. Darauf aufbauend werden dann mögliche Erfolgsdimensionen im Rahmen des strategischen Vorgehens erfasst.

(a) Strategische Orientierung

Grundsätzlich stellt die Formulierung einer Social Media-Strategie nicht nur für KMU eine große Herausforderung dar: „Die häufig zu beobachtende Distribution bereits vorhandener Inhalte läuft oft an der Interessenslage der Stakeholder vorbei und trägt weder zu den gewünschten Dialogen noch zur Mobilisierung der adressierten Zielgruppen bei“ (Zerfaß/Fink/Linke 2012, S. 50). Tatsächlich greift die Tendenz vieler Unternehmen, herkömmliche Maßnahmen aus der traditionellen Mediakommunikation in das nach dem Pull-Prinzip arbeitende Social Media-Umfeld zu übertragen, zu kurz: So ist es unwahrscheinlich, dass sich die fokussierte Zielgruppe freiwillig Informationsinhalte „abholt“, oder anders, sie sich aktiv und selbstgesteuert in ein Informationsangebot hineinselektiert, das sich nicht an den Kommunikationsbedürfnissen der Empfänger, sondern vielmehr an den Stimulationsmotiven der Sender orientiert (vgl. Hettler 2010, S. 75 f.).

Insofern benennen Experten die generelle Ausrichtung von Social Media-Marketing-Aktivitäten an den kundenspezifischen Kommunikationsbedürfnissen und -erwartungen als wichtige strategische Direktive für effektives Social Media-Handeln (siehe bspw. Bruhn et al. 2011, S. 37; Hettler 2010, S. 75; Hilker 2012, S. 40). „Understanding what customers value, especially when they are in the unique environment of a social platform, is a critical first step toward building a Social CRM strategy“ (Baird/Parasnis 2011, S. 30). Im KMU-Umfeld scheint das angezeigte Verständnis von Social Media als Instrument der Nutzenstiftung auf Kundenseite mitunter noch wenig ausgeprägt zu sein. So ergibt eine im deutschen B2B-Mittelstand durchgeführte Studie der Agentur Brands of Friends, dass etwa 30% der 812 Befragten mit der Nutzung von Social Media keine zusätzlichen Vorteile verbinden, da die „Inhalte [...] weitgehend das [wären], was man ohnehin schon auf unserer Unternehmens-Website finden kann“ (vgl. Friends of Brands GmbH 2011, S. 6 f.).

(b) Strategisches Vorgehen

In Anlehnung an Mintzberg (1987, S. 16 f.) wird die strategische Orientierung in diesem Kontext als sog. „Strategy as Perspective“ aufgefasst, wonach durch sie eine gewisse Vordefinition von inhaltlichen Schwerpunkten sowie intendierten Verhaltensweisen und insofern eine Beeinflussung des strategischen Vorgehens stattfindet. Vor diesem Hintergrund werden hier vor allem solche Faktoren gesammelt, die im Kontext der geforderten strategischen Ausrichtung des Social Media-Marketing-Engagements eines KMU an den kundenspezifischen Kommunikationsbedürfnissen und -erwartungen, oder einfach gesagt, an den Kundeninteressen, eine besonders erfolgskritische Rolle spielen könnten. Die strategische Orientierung ist somit Erfolgsfaktor und Erfolgsvoraussetzung zugleich.

Die geforderte Ausrichtung der Social Media-Maßnahmen am Kommunikationsempfänger setzt eine ausgeprägte Kenntnis der zielgruppenspezifischen Kommunikations- bzw. Nut-

zungsmotive, ihrer Informationsbedürfnisse und Kommunikationserwartungen voraus. Folgerichtig empfehlen Aaker/Smith (2010, S. 32) zunächst: „Focus on understanding your audience rather than making assumptions about quick solutions.“ In einer Social Media-Studie der Management-Beratung Batten & Company spiegelt sich dieses Prinzip vor allem in der von den befragten Experten ausgesprochenen Erfolgsformel „Zuhören, Verstehen, Interagieren“ wider (vgl. Batten & Company GmbH 2011, S. 32). Michael Buck, ehemaliger Leiter des Online-Marketings bei Dell, formuliert es ähnlich: „Leider gibt es kein Patentrezept, aber sicherlich haben sich über die Zeit einige Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Zuhören [...] erscheint mir wichtig, um das Social Branding kontinuierlich zu verbessern“ (vgl. Schulten/Mertens/Horx 2012, S. 12). Nur wenn ein KMU weiß, auf welchen Plattformen sich seine Kunden im Social Web bewegen – z. B. in welchen branchenspezifischen Communities oder auf welchen einschlägigen Experten-Blogs –, worüber seine Kunden im Netz reden, was sie bewegt – z. B. persönlich relevante Themen wie „gesunde Ernährung“ oder allgemeinpolitische Themen wie „Umweltschutz“ –, auf welche Art von (Eigen- oder Fremd-) Inhalten besonders positiv reagiert wird – z. B. Videos zu Exklusivveranstaltungen oder Fotos von Produktinnovationen –, kann es sich mit eigenen Themen und Inhalten treffsicher platzieren. In diesem Zusammenhang könnten sich dann unter anderem das Beobachtungs- oder Monitoringverhalten eines KMU sowie die Integration der gewonnenen Erkenntnisse in den Social Media-Planungs- und -Optimization-Prozess als besonders erfolgskritisch herausstellen (vgl. Hoffmann/Pusch 2011, S. 350 f.).

Aaker/Smith (2010, S. 26 ff.) sehen zudem die Definition, Kommunikation und Kontrolle von Teilzielen („a short-term goal that is small, actionable, and measurable“) als erfolgskritisch an: Solche Teilziele sind in der Regel einfacher zu erreichen und wirken positiv auf die Motivation der Beteiligten. Dass dies vor allem für KMU ein passender Ansatz zu sein scheint, zeigt die Praxis. Helge Buchheister, Mitarbeiter der mittelständischen Data Becker GmbH, sagt: „Als vergleichsweise kleines Unternehmen haben wir uns relativ einfache, realistische und messbare Vorgaben gesetzt, die wir ohne großen finanziellen, personellen und zeitlichen Aufwand stemmen können. Bis Ende 2011 wollten wir beispielsweise eine bestimmte Anzahl an Fans auf unserer Facebook-Seite versammelt haben. Dieses Ziel haben wir erreicht. In diesem Jahr möchten wir die Zahl der Interaktionen auf unserer Facebook-Seite erhöhen“ (vgl. PROZEUS 2012, S. 14 f.).

Weiterhin sehen Experten in einer Konzentration auf Teilthemen einen wichtigen strategischen Faktor, mit dem sich die Maxime der Bedürfnisorientierung und, daraus abgeleitet, die Schaffung von relevanten Inhalten erfolgsorientiert umsetzen lässt: „Aufgrund der Heterogenität der Userinteressen verfolgen die meisten der befragten Unternehmen in dieser Hinsicht [Schaffung der Relevanz für den User; Anm. d. Verf.] eine Long-Tail-Strategie mit spezifischen Social-Media-Engagements zu dedizierten Teilthemen. Eine monolithische Fanpage mit hoher Integration aller relevanten Subthemen hat sich aus Sicht der Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht bewährt“ (Universität St. Gallen 2012, S. 17). Darüber hinaus ergibt die Expertenbefragung der Batten & Company GmbH (2011, S. 27): „Ein fokussiertes Engagement ist wichtig, um sich nicht auf zu vielen Plattformen zu verzetteln.“

Insgesamt deuten die hier herausgestellten Aspekte Teilziele, Teilthemen und Plattformpriorisierung auf eine deutliche Relevanz des von Aaker/Smith (2010, S. 19 ff.) konzeptionalisierten strategischen Erfolgsfaktors „Focus“. Fokussierung kann sich vor allem positiv auf die

Qualität der Inhalte und damit auf eine wichtige Kommunikationsbedingung im Social Web auswirken (vgl. Heymann-Reder 2011, S. 35). Da sich so zudem Streuverluste reduzieren lassen, könnte sich dieser Faktor gerade auch für KMU als besonders erfolgskritisch erweisen. Die Ausführungen zu den Komponenten eines erfolgsorientierten strategischen Vorgehens im Social Media-Marketing sind in Abbildung 1 nochmals zusammengefasst.

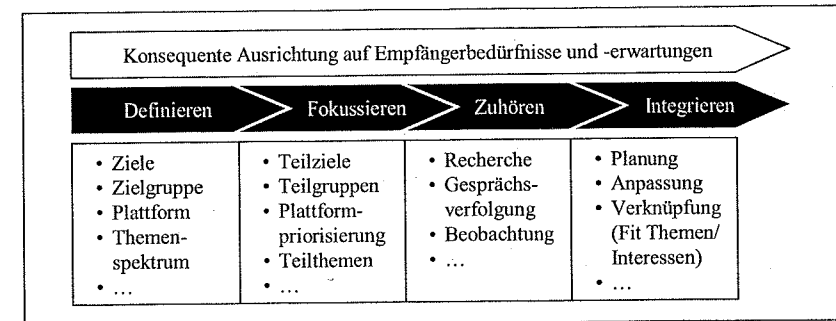


Abb. 1: Erfolgsorientiertes strategisches Vorgehen im Social Media-Marketing

(4) Operative Ebene

Die operative Ebene erfasst eine Reihe erfolgsrelevanter Faktoren im Rahmen einer konkreten Umsetzung der Social Media-Marketing-Aktivitäten eines KMU. Theoretische Überlegungen und Studien konnten in diesem Zusammenhang bereits zahlreiche, wenn auch nicht KMU-spezifische, Detailfaktoren identifizieren. Im Folgenden werden diese entlang der erfolgskritischen Gestaltungsparameter „Inhalt“ und „Interaktion“ konzeptionalisiert (ähnlich Mertens/ Caspari 2012, S. 118 ff.).

(a) Inhalt

Die Strategieberatung Booz & Company zeigt in einer breit angelegten Untersuchung der Social Media-Aktivitäten von über 100 führenden Unternehmen zahlreicher Branchen, dass die Fähigkeit eines Unternehmens zum sog. „Content Development“ eine kritische Determinante für Social Media-Erfolg darstellt (vgl. Vollmer/Premo 2012, S. 5 f.). Anders als im traditionellen Medienumfeld des Push-Marketings lässt sich im Social Media-Marketing die Ansprache der potenziellen Empfänger kaum mehr über eine Erhöhung der Quantität der Inhalte, sondern vielmehr über eine Verbesserung ihrer Qualität intensivieren (vgl. Hettler 2010, S. 155).

Vor diesem Hintergrund wird in Literatur und Praxis vor allem danach gefragt, von welchen Faktoren die wahrgenommene Qualität des Contents abhängt. Neben Faktoren wie z. B. Abwechslung und Neuartigkeit – Namics AG (2011, o. S.) zufolge entwickeln 83% der befragten „Benchmarks“ explizit eigene Inhalte für ihre Social Media-Präsenzen – werden dabei insbesondere die Authentizität und die Relevanz als erfolgsbestimmend angeführt (vgl. Heckadon 2010, S. 24 f.; Hettler 2010, S. 131 ff.; Hoffmann/Pusch 2011, S. 345; Parpart 2009, S. 24; Schögel/Mrkwicka 2011, S. 7). Studien bestätigen die hohe Bedeutung von Authenti-

zität und Relevanz in der Unternehmenspraxis (siehe bspw. Batten & Company GmbH 2011, S. 32; creative360 Online-Marketing e. K. 2012, S. 7).

Nach Schallehn (2012, S. 37, zit. in Burmann et al. 2012, S. 136) lässt sich Authentizität zunächst als „Dominanz identitätsbezogener vs. umweltbezogener Handlungsverursachung“ definieren. Sie ist das Ergebnis eines in den Köpfen der Beobachter und anhand zahlreicher Kriterien stattfindenden, kontextbezogenen Beurteilungsprozesses (vgl. ebd.). In diesem Beitrag wird sie als die nutzerseitige Beurteilung der Unverfälschtheit der Social Media-Kommunikation von KMU verstanden und fragt danach, ob und inwieweit sich ein KMU im Rahmen seiner Social Media-Aktivitäten nach außen auch so darstellt, wie es tatsächlich ist, oder ob es durch seine Informations- und Kommunikationspolitik ein „künstliches“ Fremdbild von sich schaffen möchte. Erfolgsrelevant sind danach die Attribute, welche von den Social Media-Nutzern zu dieser Beurteilung herangezogen werden. In Anlehnung an die Untersuchungsergebnisse von Pleil/Rehn (2010, S. 63) könnten dabei vor allem die Wirklichkeitsnähe, Ehrlichkeit, Personalisierung – und davon abgeleitet z. B. der Schreibstil, der persönliche Erzählrahmen und die Tonalität – sowie die Amateurhaftigkeit des Contents, den Social Media-Marketing-Erfolg von KMU determinieren.

Dass gerade KMU in der Vermittlung von Authentizität ein großes Potenzial besitzen, zeigt das viel zitierte Praxisbeispiel der Kelterei Walther: „In der Diskussion des Saftblogs wird gelobt, Walther [Frau Kirstin Walther; Anm. d. Verf.] begegne ihren Kunden und Lesern auf Augenhöhe und verleihe der Kelterei Walther mit ihrer offenen Art zu schreiben ein Gesicht, das die Firma weit über die Grenzen Dresdens hinaus bekannt gemacht hat“ (Pleil/Rehn 2010, S. 64).

Wie beschrieben, wird neben der Authentizität vor allem die Relevanz des Contents als eine wesentliche Einflussgröße für Social Media-Marketing-Erfolg betrachtet. Nach einer Befragung der creative360 Online-Marketing e. K. (2012, S. 7) unter Marketingverantwortlichen deutscher, mehrheitlich mittelständischer B2B-Unternehmen sehen 78% der Befragten „Interessante Inhalte“ als den wichtigsten unter den vorgeschlagenen Erfolgsfaktoren für Social Media-Marketing an. Gleichzeitig belegt eine Studie der Meltwater Group (2010, S. 4), dass Unternehmen gerade in der Schaffung von interessanten und neuen Inhalten eine der größten Herausforderungen des Social Media-Marketings sehen. Christian Lüdi, Social Media-Verantwortlicher bei Swiss International Air Lines, bemerkt in diesem Zusammenhang: „Das [ständige Begeistern einer Community; Anm. d. Verf.] ist in der Tat nicht immer einfach. Mal gibt es Zeiten, da hat man fast zu viel zu erzählen, dann kommen aber auch wieder Zeiten, in denen man Themen regelrecht ‚zusammenkratzen‘ muss“ (vgl. Schulten/Mertens/Horx 2012, S. 7). Die naheliegende Frage, wodurch sich relevante Inhalte überhaupt auszeichnen, wird hier über die Frage nach deren Mehrwert für den Nutzer bestimmt – im Rahmen einer Expertenstudie der Batten & Company GmbH (2011, S. 30) wird die „Nutzenstiftung auf Kunden-seite (echter Mehrwert wie z. B. besondere Produktangebote)“ als zentraler Erfolgsfaktor für Social Media-Marketing genannt. Grundsätzlich kann ein solcher Mehrwert gemäß Hau/Theobald (2011, S. 140 f.) auf emotionaler und/oder sachlicher Ebene entwickelt werden. Damit ist zum einen die Befriedigung des nutzerseitigen Bedürfnisses nach Anregung – z. B. durch das Angebot von Spielen oder Applikationen – und zum anderen die Befriedigung des nutzerseitigen Bedürfnisses nach nützlichen Informationen – z. B. durch die Veröffentlichung exklusiver Vergünstigungen oder aktueller News – sowie nach Problemlösungen – z. B. durch

die zeitnahe Unterstützung bei Produktanwendungsproblemen – gemeint (vgl. ebd., S. 141). Eine Studie des Marktforschungsinstituts comrecon zur Facebook-Nutzung zeigt die Wichtigkeit dieser Komponenten auf: So geben 66% der Befragten an, dass sie aus einer kommerziellen Fangemeinschaft austreten, wenn diese „kein[en] Mehrwert für mich: keine News, kein Unterhaltungswert“ liefert; 49% treten aus, wenn ihnen „keine Vorteile im Vgl. zu Nicht-Fans“ geboten werden (vgl. comrecon KG 2010, S. 26).

(b) Interaktion

Das Thema Interaktion wird von der Literatur traditionell als besonders kritisch für den Erfolg eines Social Media-Marketing-Engagements eingestuft (siehe bspw. Bulander/Wüstemann 2012, S. 149; Hau/Theobald 2011, S. 138 ff.; Hettler 2010, S. 109 ff.; Müller 2012, o. S.). Insofern identifizieren Vollmer/Premo (2012, S. 5 f.) auch die Fähigkeit eines Unternehmens zum sog. „Community Management“ neben der Fähigkeit zum sog. „Content Development“ (siehe Abschnitt [a]) als zweiten (übergeordneten) Erfolgsfaktor. Potenzial und Relevanz von Interaktionsgeschehen auf Social Media-Plattformen lassen sich anhand zahlreicher Aspekte aufzeigen. Beispielsweise reduzierte ein Direktversicherungsunternehmen laut einer Studie der Batten & Company GmbH (2011, S. 31) die Anzahl seiner Beschwerden um 30%, indem es den Kunden auf seiner Social Media-Plattform eine „transparente und persönliche Antwort innerhalb von zwei Stunden“ garantierte – nach Simmet (2012) wollen 33,5% der KMU eine solche „Real-Time-Kommunikation“ auf ihren Plattformen etablieren.

Weiterhin beeinflusst Interaktion beispielsweise das Weiterempfehlungsverhalten von Social Media-Nutzern: Laut comrecon-Studie wird die Weiterempfehlung einer kommerziellen Facebook-Seite bei 66% der Befragten durch den Faktor „Lebendige Community, Diskussionen, Kommentare“ gefördert (vgl. comrecon KG 2010, S. 24). Ebenfalls 66% würden eine Fanpage aufgrund eines „guten Serviceangebots (schnelle Antworten/Beratung/Hilfe)“ weiterempfehlen (vgl. ebd.). Im Kontext von Facebook, der von KMU wahrscheinlich am häufigsten genutzten Plattform (siehe dazu bspw. die Studienergebnisse von Berner/Keel 2012, S. 12; BITKOM 2012b, S. 8; Simmet 2012), ist das Interaktionsgeschehen zudem unter technischen Gesichtspunkten von hoher Relevanz: Nimmt die Interaktionsrate auf einer Facebook-Fanpage ab, dann sinkt das sog. „EdgeRank“ – demzufolge reduziert sich die Sichtbarkeit eines Unternehmens auf den persönlichen Startseiten seiner Follower (und damit das Potenzial zur Erzeugung von Aufmerksamkeit bzw. Reichweiten) aufgrund eines von Facebook entwickelten Algorithmus, welcher festsetzt, ob und wie hoch ein neuer Input als Meldung im Newsfeed eines Fans erscheint (vgl. Mertens/Caspari 2012, S. 116).

Das (praktische) Interaktionsverständnis im Kontext von Social Media – insbesondere bei KMU – betrifft dabei meistens den vielfach zitierten direkten „Dialog“ zwischen Unternehmen und Kunden über entsprechende Plattformen (vgl. bspw. Ceyl/Scupin 2013, S. 78; Grote 2012; Hoffmann/Pusch 2011, S. 345). Studien weisen in diesem Zusammenhang allerdings darauf hin, dass KMU im Rahmen ihrer Social Media-Marketing-Initiativen den Dialog vielmehr als Kommunikationsziel denn als Kommunikationsmittel begreifen: Nach Berger/Rumo (2011, S. 10) geben 34,4% der befragten KMU „Dialog führen“ als Ziel ihres Social Media-Engagements an; laut einer Studie des Deutschen Instituts für Marketing, bei der etwa 75% der befragten 332 Unternehmen KMU sind, verfolgen 14,2% mit ihren Social Media-Marke-

ting-Aktivitäten das Ziel „Dialog/Kontakt zum Kunden“ (vgl. DIM 2011, S. 9). Im Umkehrschluss geben diese Ergebnisse einen Hinweis darauf, dass ein Großteil der befragten KMU keinen Dialog anstrebt.

Eine *instrumentale Betrachtung von Dialogkommunikation*, wonach diese nicht als Zweck, sondern als Mittel für die Realisierung der im Social Media-Marketing-Prozess verfolgten praktischen Zielsetzungen gesehen wird, findet also vielfach nicht statt. Experten sehen hingegen gerade im Interaktionsgeschehen an sich einen immanenten Erfolgsfaktor Sozialer Medien (gegenüber traditionellen Medien) begründet (siehe bspw. Aaker/Smith 2010, S. 73 ff.): „Social Media are all about sharing and interaction, so ensure that your content is always fresh and that you engage in discussions with your customers“ (Kaplan/Haenlein 2010, S. 66). Vor diesem Hintergrund werden die Interaktionsorientierung bzw. die *proaktive* Beteiligung der Kunden am Kommunikationsprozess – in der Social Media-Literatur auch häufig als „Engagement“, „Involvierung“ oder „Partizipation“ bezeichnet – in Literatur und Praxis als besonders erfolgsrelevant für das Social Media-Marketing eingestuft (siehe bspw. Aaker/Smith 2010, S. 73 ff.; Heckadon 2010, S. 23 f.; Hilker 2012, S. 84 ff.). Ralf Maltzen, Leiter des Interaktiven Marketings bei Audi, bemerkt dazu: „Die Fans zu involvieren ist [...] uns sehr wichtig. Wie ich bereits beschrieb, zählt für uns das Engagement rund um die Marke Audi. Also muss unsere Strategie sein, unsere Fans anzuregen, sich zu beteiligen. ‚Mitmach-Web‘ ist ein passender Ausdruck für unsere Herangehensweise“ (vgl. Schulden/Mertens/Horx 2012, S. 7). Dabei geht die aktive Einbindung von Kunden weit über das bloße Zulassen von Kundenkommentaren hinaus. Engagement meint die kollektive, gleichberechtigte Erstellung und Gestaltung von Inhalten der Social Media-Kommunikation. Unternehmen und Kunden ergänzen sich gegenseitig im Kommunikationsprozess und gelangen kooperativ zu „emergenten Resultaten“ (vgl. Meckel 2008, S. 474).

Ein gutes Beispiel, das zeigt, wie Partizipation in der Praxis ausgestaltet sein kann, bildet die Fanpage von Lenny Kravitz: Der Rocksänger stellt für Konzerte Fotografen an, die von den Besuchern professionelle Bilder machen; diese werden dann auf der Seite publiziert, und die Fans sollen sich auf den Fotos suchen und markieren (vgl. Aaker/Smith 2010, S. 43). Baird/Parasnis (2011, S. 30) führen in diesem Zusammenhang passend an: „The role of the business is to facilitate collaborative experiences and dialogue that customers value.“ Dass die Praxis diesem Anspruch bislang nicht immer gerecht zu werden scheint, belegt eine Studie der Universität St. Gallen (2012, S. 29): Lediglich die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, durch „Dialog auf Augenhöhe“ einen Mehrwert für den User zu schaffen.

Potenziell erfolgsrelevante (Detail-) Faktoren auf Interaktionsebene können dann weiterhin Steuerungs- und Beziehungsaspekte betreffen. Unter Steuerungsgesichtspunkten wird vermehrt auf Faktoren wie z. B. die Regelmäßigkeit oder Häufigkeit und die Geschwindigkeit von Beiträgen hingewiesen. Gemäß einer Studie der Peakom GmbH in Kooperation mit der Redaktion absatzwirtschaft ist für die Befragten „Schnelle Reaktion auf aktuelle Entwicklungen“ der wichtigste unter den vorgeschlagenen Faktoren für den Erfolg von Unternehmen in Social Media (vgl. Groß/Garber 2011, S. 19). Nach Vollmer/Premo (2011, S. 4) stufen sogar 94% der Unternehmen die „Ability to adapt & react quickly“ als besonders erfolgskritisch ein. Manfred Strobl, CEO der Omnicon Media Group merkt an: „Nur die Bereitschaft [...] schnell [...] und zuweilen eben ungeplant aktiv zu werden, schafft ein Vertrauen nach draußen“ (vgl. Mrkwicka 2012, S. 6).

Einige Unternehmen haben inzwischen sogar feste Vorgaben für die Reaktionszeiten auf User-Kommentare eingeführt: Laut Namics AG (2011, S. 23) besitzen bereits 65% der Unternehmen solche Richtlinien – von diesen reagieren 21% innerhalb eines halben Tages und 32% innerhalb von 24 Stunden. Eine Befragung des Harvard Business Review Analytic Services (2010, S. 11) zeigt auch, dass sich diejenigen Unternehmen, die sich als effektive Social Media-Anwender eingestuft haben, im Vergleich zu den anderen Unternehmen aus dem Sample häufiger in die Diskussionen auf ihren Plattformen einbringen. Auf Beziehungsebene werden im Kontext einer erfolgsorientierten Gestaltung von Social Media-Interaktionen von der Literatur schließlich Faktoren wie z. B. Kritikfähigkeit, Offenheit, Nähe, Empathie, Verpflichtung, soziale Anerkennung und Reziprozität, bzw. Gegenseitigkeit, als potenziell erfolgsrelevante Faktoren genannt (vgl. bspw. Bruhn et al. 2011, S. 41; Demarmels et al. 2012, S. 13 ff.; Hettler 2010, S. 132 ff.). In diesem Zusammenhang wird besonders deutlich, dass Social Media-Kommunikation vor allem dann erfolgreich verlaufen sollte, wenn sie als wertschöpfender Austausch zwischen Menschen „auf Augenhöhe“ und nicht als persuasive Informationsverteilung von Unternehmen an Kunden „von oben herab“ konzipiert ist. In diesem Sinne beantwortet Kirstin Walther (siehe Abschnitt [a]) die Frage nach den notwendigen Voraussetzungen eines guten Social Media-Managers wie folgt: „In erster Linie sollte es sich um einen ‚Menschen‘ handeln. Jemanden, der gern mit Menschen im Gespräch ist, respektvoll und zuvorkommend ist und bleibt – auch wenn es einmal schwierig wird. Der nicht zu stolz ist, um andere um Rat zu fragen, wenn er nicht weiter weiß“ (vgl. Eck 2011).

Zusammenfassend kann man die hier gemachten Ausführungen zu den potenziell erfolgsrelevanten Faktoren auf Interaktionsebene als dreistufigen Prozess begreifen, welcher die Fragen „Wie wird Interaktion gefördert?“, „Wie wird Interaktion gesteuert?“ und „Wie wird Interaktion gestaltet?“ unter anderem anhand der Aspekte „Partizipation“, „Geschwindigkeit“ und „Anerkennung“ erfolgsorientiert beantwortet. Abbildung 2 fasst die auf operativer Ebene und im Rahmen der Gestaltungsparameter „Inhalt“ und „Interaktion“ identifizierten potenziellen Erfolgsfaktoren nochmals zusammen.

	Parameter „Inhalt“	Parameter „Interaktion“
Übergeordnete Erfolgsfaktoren	Content Management Capability	Community Management Capability
Potenziell erfolgsrelevante Detailfaktoren auf operativer Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Abwechslung • Neuartigkeit • Authentizität • Relevanz • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßigkeit • Schnelligkeit • Beteiligung • Anerkennung • ...

Abb. 2: Potenzielle Erfolgsfaktoren im operativen Social Media-Marketing

2.2.2 Zur Auswahl der Erfolgsgrößen

Wie auch in anderen Bereichen des Marketings kann der Erfolgsbegriff im Rahmen des Social Media-Marketings zunächst als theoretisches, relativ abstraktes Konstrukt begriffen werden, das es zu konzeptionalisieren gilt. In der Regel geschieht dies über die Auswahl von Er-

folgsindikatoren, die danach fragen, worin sich der Erfolg des unternehmerischen Handelns – hier also der Erfolg des Social Media-Marketing-bezogenen Handelns von KMU – manifestiert. Die von der allgemeinbetriebswirtschaftlichen Praxis vielfach angewendete eindimensionale Operationalisierung des Erfolgskonstrukts, z. B. via Umsatz oder Gewinn, greift in diesem Zusammenhang allerdings zu kurz.

Zahlreiche Studien belegen, dass Unternehmen mit ihren Social Media-Marketing-Aktivitäten eine Vielzahl von Zielsetzungen verfolgen, vor allem nicht-monetäre. So identifiziert etwa eine Studie des Deutschen Instituts für Marketing bei den untersuchten Unternehmen elf unterschiedliche Ziele, welche von „Kundenbindung“ (76,5%) über „Neukundengewinnung“ (53,4%) und „Marktforschung“ (29,5%) bis Umsatzsteigerung (4,9%) reichen (vgl. DIM 2011, S. 3). Nenninger/Pichlak/Seidel (2013, S. 28) identifizieren 19 Ziele – mit Abstand am relevantesten werden jedoch nur drei eingestuft, namentlich „Imagepflege“, „Brandbuilding/Markenbekanntheit“ und „Erhöhung der Kundenbindung.“ Darüber hinaus kann sich die Relevanz der einzelnen Zielsetzungen eines Social Media-Engagements je nach Branche deutlich unterscheiden: Nach einer Untersuchung von BITKOM (2012b, S. 14) verfolgen beispielsweise 85% der befragten Unternehmen aus dem Handel (n=54) eine Neukundenakquisition, wohingegen dieses Ziel lediglich bei 30% der Unternehmen aus Industrie und Baugewerke (n=51) eine Rolle spielt.

Die Ausführungen deuten also auf ein multidimensional-subjektives Verständnis von Social Media-Marketing-Erfolg hin, wonach die Untersuchung mehrerer, insbesondere vorökonomischer Erfolgsgrößen angezeigt erscheint (vgl. Baumgarth 2007, S. 104). Bei vergleichender Analyse von Social Media-Studien zeigt sich zunächst eine deutliche allgemeine Fokussierung der Unternehmen auf *Bekanntheits-, Kundenbindungs- und Imageziele* (siehe bspw. Batten & Company GmbH 2011, S. 14 f.; Berger/Rumo 2011, S. 10 f.; Simmet 2012; Universität St. Gallen 2012, S. 12; vgl. auch Müller/Rauschnabel/Ivens 2012, S. 15, die ebenfalls zu diesem Schluss kommen). Insofern werden diese auch als Erfolgsgrößen hier aufgegriffen. Obgleich der *Umsatz* bei den betrachteten Zielbündeln der Studien eine eher untergeordnete Rolle spielt – Nenninger/Pichlak/Seidel (2013, S. 28) führen dies darauf zurück, „dass nicht ausreichend Cases vorliegen, die Social Media als Umsatzfaktor in der Wahrnehmung stärken“ – fließt er in die Untersuchung mit ein. Denn das Praxisbeispiel der Kelterei Walther zeigt: „Irgendwann hatte es positive Auswirkungen auf die Verkaufszahlen, was ich in dieser Form gar nicht erwartet hatte“ (Kirstin Walther, zit. nach Eck 2011). Da gerade bei KMU der Einsatz von Ressourcen eine kritische Rolle spielt, wird auf ökonomischer Ebene zudem ein *Social Media-spezifischer ROI* betrachtet – dadurch soll untersucht werden, durch welche Faktoren die Effizienz von Social Media-Marketing-Aktivitäten gefördert oder geschwächt wird.

2.2.3 Zusammenfassende Darstellung des Untersuchungsmodells

Abbildung 3 stellt die in den vorangegangenen Abschnitten gewonnenen Erkenntnisse nochmals in Form eines integrierten Untersuchungsmodells dar. Im Zentrum der Untersuchung steht danach die Identifikation von Erfolgsfaktoren im Social Media-Marketing von KMU durch Analyse der Erfolgswirksamkeit bestehender Rahmenbedingungen auf organisationaler und struktureller Ebene (Situationsvariablen) sowie durchgeführter Maßnahmen und konkreter Verhaltensweisen auf strategischer und operativer Ebene (Handlungsvariablen).

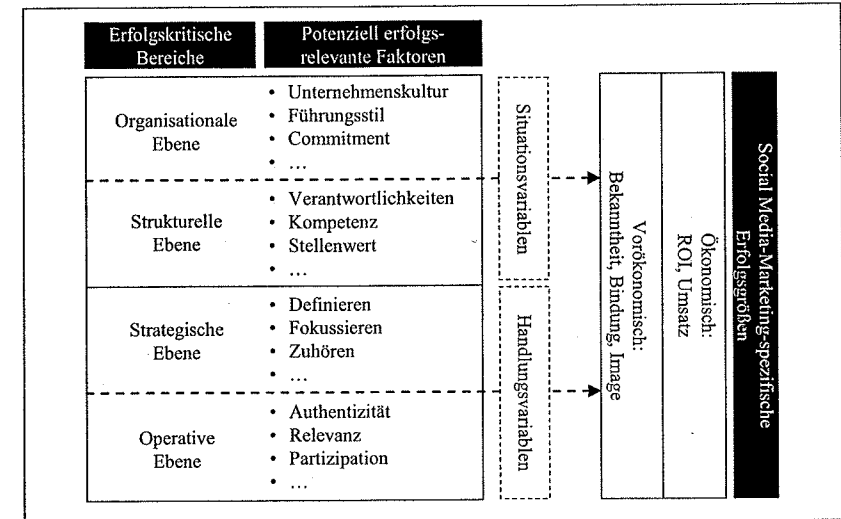


Abb. 3: Integriertes Modell zur Untersuchung potenzieller Einflussgrößen von Social Media-Marketing-Erfolg bei KMU

3 Empirische Untersuchung

3.1 Datengrundlage

Die Daten für diese Studie wurden über eine Primärdatenerhebung bei kleinen und mittleren Unternehmen der Deutschschweiz gewonnen. Per E-Mail wurden insgesamt 3'000 Marketing- und Kommunikationsverantwortliche sowie Führungskräfte gebeten, die Social Media-Marketing-Praxis in ihrem KMU über einen im Internet hinterlegten Online-Fragebogen zu bewerten. Die Datenerhebung mit einmaligem Nachfassen fand von Ende November 2012 bis Ende Januar 2013 statt.

3.1.1 Stichprobencharakterisierung

Von den 3'000 angeschriebenen Key Informants haben sich zunächst 495 an der Umfrage beteiligt. Zu Beginn des Fragebogens mussten die Teilnehmer angeben, ob sie aktuell eine eigene Präsenz auf mindestens einer Social Media-Plattform besitzen – ob sie also „aktive“ Social Media-Anwender sind – und ob sie mit dieser Präsenz Marketingziele (z. B. Steigerung der Bekanntheit) verfolgen. 159 Befragte, welche diese Kriterien nicht erfüllten, wurden daraufhin über ein Loop direkt an das Ende des Fragebogens geleitet. Von den Key Informants mit hinreichend ausgeprägtem Social Media-Background haben wiederum 135 den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die effektive Rücklaufquote beträgt demnach 4,5%.

Social Media-Einsatzzeitraum	Häufigkeit	Prozent
1–6 Monate	16	11,9
7–12 Monate	17	12,6
13–24 Monate	48	35,6
> 24 Monate	54	40,0
Gesamt	135	100,0
Anzahl Beschäftigte	Häufigkeit	Prozent
< 10	24	17,8
10–49	24	17,8
50–249	35	25,9
250–499	52	38,5
Gesamt	135	100,0
Sektor/Branche	Häufigkeit	Prozent
Dienstleistungen		
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	27	20,0
Handel, Verkauf	19	14,1
Information, Kommunikation, IT	15	11,1
Banken, Versicherungen	10	7,4
Tourismus, Unterhaltung	10	7,4
Verkehr, Transport	10	7,4
Andere Dienstleistungen	15	11,1
Industrie/Gewerbe		
Nahrung, Getränke, Tabakwaren	6	4,4
Metallverarbeitung	4	3,0
Maschinen, Fahrzeuge	4	3,0
Andere Industrie/Gewerbe	15	11,1
Gesamt	135	100,0
Art der Kundenbeziehungen	Häufigkeit	Prozent
Mehrheitlich B2B	61	45,2
Mehrheitlich B2C	43	31,9
Gleichmaßen B2B und B2C	31	23,0
Gesamt	135	100,0

Tab. 1: Zusammensetzung der finalen Stichprobe (N = 135)

Tabelle 1 gibt einen Überblick zur Zusammensetzung der finalen Stichprobe. Eine deutliche Ungleichverteilung zeigt sich hier vor allem im Hinblick auf die repräsentierten Wirtschaftszweige, wonach das Verhältnis des Dienstleistungssektors zum Industrie- und Gewerbesektor 106 (78,5%) zu 29 (21,5%) beträgt (siehe hierzu auch die Stichprobencharakterisierung bei BITKOM 2012b, S. 7).

3.1.2 Messung

Einflussgrößen

Zur Messung der potenziell erfolgswirksamen Variablen wurde eine Itembatterie mit insgesamt 36 geschlossenen Items entwickelt. Die Stufen der verwendeten Likert-Type-Skalen reichen von 1 („stimme voll und ganz zu“) bis 5 („stimme überhaupt nicht zu“). Es wurde angenommen, dass die Teilnehmer die Aussage eines Items umso mehr ablehnen, je weiter die Social Media-Marketing-Praxis in dem betreffenden KMU von der Formulierung des Items abweicht. Tabelle 2 skizzieren den Messansatz für die potenziellen Erfolgsfaktoren im Social Media-Marketing von KMU beispielhaft.

Einflussfeld	Beispielfaktor	Beispielitem (Notation)	Rating-Skala
Organisational	Kultur	„Unsere gelebte Unternehmenskultur spiegelt die zentralen Prinzipien des Social Webs wider (z. B. Transparenz, Offenheit, Kritikfähigkeit).“ (PEF_07)	Likert Type-Skala von 1 (stimme voll und ganz zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu)
Strukturell	Weiterbildung	„Wir fördern den systematischen Aufbau von Social Media-Kompetenz unter den Mitarbeitern (z. B. durch Seminare, Workshops).“ (PEF_05)	Likert Type-Skala von 1 (stimme voll und ganz zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu)
Strategisch	Fokussierung	„Wir definieren klare Teilziele für unsere Social Media-Marketing-Aktivitäten (z. B. Gewinnung von x Fans in y Monaten).“ (PEF_13)	Likert Type-Skala von 1 (stimme voll und ganz zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu)
Operativ	Relevanz	„Wir liefern Inhalte, die aktuell und zeitnah sind (z. B. Berichte von Messen, Testergebnisse).“ (PEF_31)	Likert Type-Skala von 1 (stimme voll und ganz zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu)

Tab. 2: Messansatz für die potenziell erfolgsrelevanten Faktoren für das Social Media-Marketing von KMU

Erfolgsgroßen

Im Rahmen der Erfolgsmessung wurden die Teilnehmer gebeten, den Erfolg des Social Media-Marketing-Engagements ihres KMU in Bezug auf die Aspekte *Social Media-ROI*, *Umsatz*, *Bekanntheit*, *Image* und *Bindung* subjektiv zu beurteilen (für die Herleitung der Operationalisierung von Social Media-Marketing-Erfolg siehe Kapitel 2.2.3). Es wurde davon ausgegangen, dass die befragten Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen sowie Führungskräfte aufgrund ihres Verantwortungsbereiches und ihrer leitenden Position in der Lage sind, die Indikatoren hinreichend zu bewerten. Die Wahl dieser Messmodalität folgt hier vor allem messpraktischen Überlegungen, wie z. B. die Einfachheit des Erhalts von subjektiven Maßen und die geringe Bereitschaft von KMU zur Offenlegung objektiver Erfolgsmaße (vgl. Bachmann 2009, S. 97). Die Einschätzung erfolgte auf einer Skala von „1 = sehr gut“ bis „5 = sehr schlecht“. Das *Engagement* wurde als die Gesamtheit aller durchgeführten Social Media-

Marketing-bezogenen Aktivitäten seit Beginn der konkreten Auseinandersetzung des KMU mit dem Thema definiert. Tabelle 3 skizziert den Messansatz für die ausgewählten Erfolgsgrößen im Social Media-Marketing von KMU.

Erfolgsgröße	Item (Notation)	Rating-Skala
Social Media-ROI	„Nutzen des Engagements unter Berücksichtigung des eingebrachten Aufwands.“ (EG_1)	Likert Type-Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)
Umsatz	„Einfluss des Engagements auf den Umsatz.“ (EG_2)	Likert Type-Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)
Bekanntheit	„Einfluss des Engagements auf die Unternehmens-/Markenbekanntheit.“ (EG_3)	Likert Type-Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)
Image	„Einfluss des Engagements auf das Unternehmens-/Markenimage.“ (EG_4)	Likert Type-Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)
Bindung	„Einfluss des Engagements auf die Kundenbindung/-beziehung.“ (EG_5)	Likert Type-Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)

Tab. 3: Messansatz für ausgewählte Erfolgsgrößen des Social Media-Marketings von KMU

3.2 Analysen

Faktorenanalyse

Um die Vielzahl der für die Befragung ausgewählten Variablen bzw. Items auf einige wenige (von einander unabhängige) potenziell erfolgsrelevante Einflussfaktoren zu reduzieren, wurde zunächst eine explorative Faktorenanalyse mit der Hauptkomponentenmethode (PCA) und anschließender VARIMAX-Rotation gerechnet. Eine Vorabprüfung der Variablen auf Gleich- und Normalverteilung mittels der Kennwerte von Schiefe und Kurtosis ergab, dass alle Variablen in einem akzeptablen Bereich liegen – nach West/Finch/Curran (1995, S. 56 ff.) sind Schiefen zwischen -2 und 2 sowie Wölbungen zwischen -7 und 7 tolerabel. Mit den verwendeten Variablen wurde ein „verdienstvoller“ Wert von 0,876 für das KMO-Kriterium erzielt, der Bartlett-Test ist signifikant; die zugrunde gelegte Korrelationsmatrix eignet sich also gut für die Faktorenanalyse.

Die variablen-spezifischen MSA („measure of sampling adequacy“-) Werte liegen alle zwischen 0,746 und 0,953 und insofern über dem geforderten Mindestwert von 0,5. Durch die PCA konnten sieben Faktoren extrahiert werden. Faktorextraktionskriterium war dabei das Kaiser-Guttman-Kriterium, wonach nur diejenigen Faktoren extrahiert werden sollten, deren Eigenwerte größer 1 sind. Diese Lösung erklärt 64,79% der Gesamtvarianz, was zufriedenstellend ist. In der Tabelle 4 (a+b) sind die Details für die rotierte, siebenfaktorielle Lösung dargestellt, wobei nur diejenigen Variablen bzw. Items aufgeführt sind, die den allgemein akzeptierten Mindestwert für Faktorladungen in Höhe von 0,5 nicht unterschreiten (vgl. bspw. Eckstein 2010, S. 396). Jeder Faktor wird hier durch mindestens drei Items repräsentiert, wonach der untere Grenzwert für die Itemanzahl pro Faktor erreicht ist (vgl. Bühner 2006, S. 192). Da die Cronbachs Alpha-Koeffizienten aller Komponenten den allgemeinen Schwellenwert von $\alpha \geq 0,6$ übersteigen, können die Dimensionen zudem als reliabel eingestuft werden.

Notation	Variable	Item	Ladung
Komponente „Unterstützendes Social Media-Umfeld“ (Cronbachs $\alpha = 0,902$)			
PEF_06	Stellenwert	„Social Media ist ein Top-Thema auf unserer Agenda.“	0,770
PEF_03	Führungsstil	„Da wir ein offenes und experimentierfreudiges Unternehmen sind, begreifen wir Social Media eher als Chance denn als Risiko.“	0,764
PEF_02	Commitment	„Social Media-Engagement wird von unserer Geschäftsleitung explizit eingefordert.“	0,751
PEF_01	Zuständigkeit	„Social Media wird bei uns nicht nebenbei betrieben, sondern bildet einen klar abgegrenzten Aufgabenbereich mit definierten Zuständigkeiten.“	0,738
PEF_08	Grundhaltung	„Ein Grossteil unserer Mitarbeiter besitzt eine positive Einstellung gegenüber Social Media.“	0,703
PEF_07	Kultur	„Unsere gelebte Unternehmenskultur spiegelt die zentralen Prinzipien des Social Webs wider (z. B. Transparenz, Offenheit, Kritikfähigkeit).“	0,698
PEF_05	Kompetenz	„Wir fördern den systematischen Aufbau von Social Media-Kompetenz unter den Mitarbeitern (z. B. durch Guidelines, Workshops).“	0,681
PEF_04	Zugang	„Unsere Mitarbeiter können sich während ihrer Arbeitszeit jederzeit im Social Web engagieren.“	0,629
Komponente „Beziehungsorientiertes, partizipatives Verhalten“ (Cronbachs $\alpha = 0,887$)			
PEF_24	Partizipation	„Wir binden die Leser proaktiv in die Social Media-Kommunikation ein (z. B. durch aktives Fragestellen, kleine Gestaltungswettbewerbe, Einholen von Vorschlägen zur Produktentwicklung).“	0,762
PEF_34	Reziprozität	„Wir zeigen unseren Lesern, dass ihre Meinungen und Inputs Einfluss auf unser Unternehmen und unsere Produkte haben.“	0,684
PEF_35	Anerkennung	„Wir bedanken uns bei unseren Lesern regelmäßig für Kritik, Vorschläge, Inputs etc.“	0,672
PEF_26	Offenheit	„Wir geben unseren Lesern die Möglichkeit auf unseren Seiten eigene Inhalte zu publizieren (z. B. Beiträge, Fotos, Videos etc.).“	0,648
Komponente „Relevante Inhalte auf Sachebene“ (Cronbachs $\alpha = 0,766$)			
PEF_30	Service	„Wir liefern Inhalte, welche unseren Kunden das Leben erleichtern und ihre Probleme lösen (z. B. Tipps und Tricks, Support bei Problemen).“	0,647
PEF_32	Nutzen	„Durch unsere Social Media-Beiträge lernen unsere Leser etwas (z. B. durch White Papers, Branchen-Insights).“	0,609
PEF_31	Aktualität	„Wir liefern Inhalte, die aktuell und zeitnah sind (z. B. Berichte von Messen, Testergebnisse).“	0,555
PEF_33	Exklusivität	„Wir veröffentlichen spannende und einzigartige Inhalte (z. B. exklusive News, Blick hinter die Kulissen des Unternehmens).“	0,552

Tab. 4a: Faktorladungsmatrix (Extraktionsmethode: PCA; Faktorladungen $> 0,5$; Faktoren sortiert nach Höhe der Eigenwerte) mit inhaltlicher Spezifizierung der Dimensionen, Teil 1

Notation	Variable	Item	Ladung
Komponente „Dynamisches Beziehungsmanagement“ (Cronbachs $\alpha = 0,788$)			
PEF_20	Schnelligkeit	„Wir reagieren schnell auf die Kommentare der Nutzer.“	0,799
PEF_19	Häufigkeit	„Wir reagieren grundsätzlich auf alle Kommentare der Nutzer.“	0,778
PEF_21	Intervention	„Wir reagieren auf kritische Kommentare besonders ausführlich.“	0,737
Komponente „Authentisches Verhalten“ (Cronbachs $\alpha = 0,687$)			
PEF_15	Ehrlichkeit	„Wir kommunizieren grundsätzlich ehrlich auf unseren Social Media-Plattformen (z. B. würden wir auch Konkurrenzprodukte empfehlen).“	0,715
PEF_23	Transparenz	„Unsere Leser können sich jederzeit kritisch auf unseren Plattformen zu unserem Unternehmen äußern.“	0,607
PEF_18	Wirklichkeit	„Wir kommunizieren auf eine persönliche Art und Weise (z. B. unter echtem Namen, mit Bild).“	0,589
Komponente „Fokussiertes, strategisches Vorgehen“ (Cronbachs $\alpha = 0,726$)			
PEF_09	Zuhören	„Wir recherchieren die Informationsbedürfnisse unserer Zielgruppe sehr genau anhand ihrer Aktivitäten im Social Web.“	0,714
PEF_11	Priorisieren	„Wir fokussieren uns bei unserem Social Media-Engagement zunächst auf einige wenige Plattformen.“	0,688
PEF_13	Teilziele	„Wir definieren klare Teilziele für unsere Social Media-Marketing-Aktivitäten (z. B. Gewinnung von x Fans in y Monaten).“	0,645
PEF_12	Nutzerorientierung	„Wir stellen uns immer wieder die Frage, ob unsere Social Media-Inhalte auch tatsächlich für unsere Zielgruppen relevant sind.“	0,592
Komponente „Relevante Inhalte auf Emotionsebene“ (Cronbachs $\alpha = 0,762$)			
PEF_16	Animation	„Wir machen regelmäßig Aktionen (z. B. Gewinnspiele, Wettbewerbe) auf unseren Plattformen.“	0,804
PEF_17	Unterhaltung	„Wir veröffentlichen auf unseren Plattformen auch witzige Videos oder Fotos und zeigen Humor.“	0,757
PEF_36	Brisanz	„Wir liefern auf unseren Social Media-Plattformen Inhalte, die brisant sind und zum Diskutieren und Debattieren einladen.“	0,689

Tab. 4b: Faktorladungsmatrix (Extraktionsmethode: PCA; Faktorladungen > 0,5; Faktoren sortiert nach Höhe der Eigenwerte) mit inhaltlicher Spezifizierung der Dimensionen, Teil 2

Die folgende Tabelle 5 fasst die deskriptiven Statistiken der identifizierten Komponenten zusammen. Die Reihenfolge der Listung und insofern auch die Notationen orientieren sich dabei nicht an der ausgegebenen Faktorladungsmatrix, sondern an der in Kapitel 2.2.1 erarbeiteten Ebenenstruktur des Untersuchungsmodells (siehe Abbildung 3). Die Statistik deutet insbesondere darauf hin, dass KMU die Gestaltung ihrer Inhalte im Durchschnitt weniger am nutzerseitigen Bedürfnis nach Anregung (EF_5; $M = 3,76$), denn vielmehr am Bedürfnis der Nutzer nach objektiven, problemlösungsorientierten Informationen (EF_4; $M = 2,84$) orientieren. Weiterhin zeigt sich, dass das durchschnittliche Interaktionsverhalten von KMU eher reaktivsteuernd (EF_7; $M = 2,08$) als proaktiv-fördernd (EF_6; $M = 3,49$) ist.

Notation	Komponente	Mittelwert	Median	Std.-Abw.
EF_1	Unterstützendes Social Media-Umfeld	2,82	2,75	0,94
EF_2	Fokussiertes, strategisches Vorgehen	2,43	2,50	0,72
EF_3	Authentisches Verhalten	3,05	3,00	0,99
EF_4	Relevante Inhalte auf Sachebene	2,84	2,75	0,93
EF_5	Relevante Inhalte auf Emotionsebene	3,76	4,00	1,03
EF_6	Beziehungsorientiertes, partizipatives Verhalten	3,49	3,50	1,04
EF_7	Dynamisches Beziehungsmanagement	2,08	2,00	0,95

Tab. 5: Deskriptive Statistiken für die identifizierten Hauptkomponenten ($N = 135$)

Regressanden (ökonomisch)									
	Social Media-ROI (EG_1)			Umsatz (EG_2)					
Regressoren	Beta	T	p	Beta	T	p			
EF_1	0,517	5,507	0,000	0,367	3,743	0,000			
EF_2	0,183	2,058	0,042	0,010	0,109	0,913			
EF_3	0,088	0,925	0,357	-0,090	-0,908	0,366			
EF_4	-0,228	-2,255	0,026	-0,115	-1,088	0,278			
EF_5	0,086	1,010	0,314	-0,033	-0,371	0,711			
EF_6	-0,041	-0,389	0,698	0,392	3,550	0,001			
EF_7	0,000	0,003	0,998	-0,089	-1,016	0,311			
R ²	0,339			0,278					
R ² _{Korr}	0,302			0,238					
df	7			7					
F (p)	9,301 (0,000)			6,974 (0,000)					
Regressanden (vorökonomisch)									
	Bekanntheit (EG_3)			Image (EG_4)			Bindung (EG_5)		
Regressoren	Beta	T	p	Beta	T	p	Beta	T	p
EF_1	0,456	4,687	0,000	0,305	3,223	0,002	0,203	2,172	0,032
EF_2	0,012	0,125	0,901	0,168	1,881	0,062	0,076	0,858	0,393
EF_3	0,097	0,938	0,328	0,105	1,098	0,274	0,110	1,168	0,245
EF_4	-0,057	-0,541	0,589	0,107	1,052	0,295	-0,095	-0,944	0,347
EF_5	-0,156	-1,758	0,081	-0,031	-0,359	0,720	0,205	2,413	0,017
EF_6	0,109	0,999	0,320	0,030	0,277	0,782	0,221	2,102	0,038
EF_7	0,075	0,857	0,393	0,039	0,465	0,642	0,063	0,757	0,450
R ²	0,289			0,328			0,345		
R ² _{Korr}	0,250			0,291			0,309		
df	7			7			7		
F (p)	7,387 (0,000)			6,212 (0,000)			9,564 (0,000)		

Tab. 6: Regressionsanalytischer Zusammenhang zwischen den potenziellen Erfolgsfaktoren und den Social Media-Marketing-Erfolgsgrößen von KMU

Regressionsanalyse

Zur Analyse, ob die extrahierten, als potenziell erfolgsrelevant eingestuft Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die ausgewählten Erfolgsgrößen ausüben, wurden die Komponenten als Variablen in mehrere Regressionsmodelle überführt. Für die Analyse wurden die jeweiligen arithmetischen Mittel verwendet. Die Tabelle 6 stellt die Ergebnisse der fünf Regressionsmodelle integriert dar.

4 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Die regressionsanalytischen Ergebnisse bedeuten zunächst einen signifikanten Einfluss von EF_1 („Unterstützendes Social Media-Umfeld“) auf jede der untersuchten Erfolgsgrößen. Wie in Kapitel 2 bereits angedeutet wurde, bestätigt sich hier, dass ein passendes Umfeld eine wichtige Voraussetzung für Social Media-Marketing-Erfolg ist. Erfolgspotenzial kann nur dann bestehen, wenn in den Unternehmen ein hohes Maß an Unterstützung und Experimentierfreude besteht sowie eine Unternehmenskultur herrscht, welche die Normen und Werte des Social Webs reflektiert.

Weiterhin zeigt sich im Hinblick auf den Social Media-ROI (EG_1), dass dieser signifikant abhängig ist von einem „fokussierten, strategischen Vorgehen“ (EF_2) – insofern lohnt es sich, wenn man sein Engagement zunächst eingrenzt und sich innerhalb weniger Teilthemen auf einer ausgewählten Plattform mit erreichbaren Teilzielen engagiert. Dies schont die Ressourcen der KMU und es werden Streuverluste reduziert. Darüber hinaus kann man sich innerhalb eines ausgewählten Themengebietes als wertvoller Gesprächs- und Diskussionspartner oder Supporter mit fundiertem Wissen etablieren.

Ebenfalls in diesem Kontext zeigt sich allerdings auch, dass EF_4 einen signifikant negativen Einfluss auf den ROI hat: Dies ist nachvollziehbar, da die Ausarbeitung „relevanter Inhalte auf Sachebene“ ein hohes Maß an Ressourcen erfordert – je mehr die KMU hier investieren, desto weniger gut fällt schlussendlich die Erfolgsbilanz aus. Hier könnte sich zudem die Erkenntnis ableiten lassen, dass KMU die Entwicklung relevanter Inhalte auf Sachebene effizienter gestalten müssten. In diesem Zusammenhang könnten etwa KMU, bei denen sich viele Mitarbeiter nebenbei mit dem Social Media-Marketing beschäftigen, dazu übergehen eine Social Media-affine, unternehmensinterne Person („Net Gener“) zumindest halbtags auf die Thematik abzustellen. Diese könnte dann wenigstens ein systematisches Basismonitoring etablieren. Die Ergebnisse zeigen ausserdem, dass EF_5 („Relevante Inhalte auf Emotionsebene“) einen signifikanten Einfluss auf die Bindung von Nutzern über Social Media-Marketing-Plattformen hat.

Wie angedeutet, finden die Aktivitäten der KMU im Durchschnitt allerdings weniger auf anregungsorientierter, denn vielmehr auf informationsorientierter Ebene statt (vgl. Kapitel 3.2, Tabelle 5). Mit einer Kalibrierung dieser Vorgehensweise könnten KMU jedoch noch Kundenbindungspotenziale erschließen. Die Untersuchungen bestätigen schließlich eine signifikante Wirkung von EF_6 („Beziehungsorientiertes, partizipatives Verhalten“) auf die Erfolgsgrößen Umsatz (EG_2) und Bindung (EG_5). Dieses Ergebnis reiht sich in den Kontext zahlreicher marketingwissenschaftlicher Auseinandersetzungen zum Thema Involvement ein,

welche bereits vielfach diesen Zusammenhang zwischen Einbindung und Bindung nachweisen konnten. Es wird also deutlich, dass auch hier die KMU, welche bislang eher reaktiv-steuernd denn proaktiv-fördernd auf Interaktionsebene agieren (Kapitel 3.2, Tabelle 5), ihr Verhalten anpassen sollten, um Erfolg zu erzielen.

Vor Kurzem sprach Dr. Frank Lasogga, Professor für Marketing und Marktforschung an der Hochschule Fresenius, die Empfehlung aus, dass KMU ihre Facebook-Präsenz als eine Art „digitalen Flyer“ betrachten sollten (vgl. Lasogga/Taxacher 2012). In einer Studie untersuchte er den Stellenwert von Facebook für KMU und gelangte zu dem Ergebnis, dass die Social Media-Plattform für „unbekannte“ KMU keinen nachweislichen Mehrwert liefert. Diesem Urteil kann vor dem Hintergrund der hier durchgeführten Untersuchung widersprochen werden. So wurde gezeigt, dass KMU in den Sozialen Medien unter bestimmten Voraussetzungen durchaus Erfolge im Hinblick auf zentrale Zielgrößen der Marketingkommunikation erreichen können.

Literatur

- Aaker, J., Smith, A. (2010): The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways to Use Social Media to Drive Social Change. San Francisco.
- Bachmann, A. (2009): Subjektive versus objektive Erfolgsmaße. In: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 89–102.
- Baird, C. H., Parasnis, G. (2011): From social media to social customer relationship management. In: Strategy & Leadership, Jg. 39, H. 5, S. 30–37.
- Batten & Company GmbH (Hrsg.) (2011): Connected Intelligence im Web 2.0. Studie Social Media Excellence 2011. Online: http://www.batten-company.com/uploads/media/Studie_Connected_Intelligence_2011.pdf, abgerufen am 17.02.2013.
- Baumgarth, C. (2007): Erfolgsfaktorenforschung im Markenbereich – Konzept, Entwicklung und kritische Reflexion. In: der markt, Jg. 46, H. 3, S. 99–114.
- Beer, R. (2012): Notwendige Guidelines für die Mitarbeitenden. In: KMU-Magazin, H. 2, S. 48–50.
- Berger, M. S., Rumo, E. J. (2011): Nutzung von Social Media in Schweizer KMU. Hrsg. v. Hochschule für Wirtschaft Freiburg. Online: http://www.entrepreneurshipinstitute.ch/sites/default/files/brochure210x148_DE_web_REV2.pdf, abgerufen am 18.02.2013.
- Bernecker, M., Beilharz, F. (2012): Social Media Marketing. 3., akt. Aufl. Köln.
- Bernet, M., Keel, G. (2012): Vom Hype zum Handwerk: Bernet ZHAW Studie Social Media Schweiz 2012. Hrsg. v. Bernet PR AG, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Online: <http://bernet.ch/studie/studie-social-media-schweiz-2012>, abgerufen am 17.02.2013.

- BITKOM [Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.] (2012a): Mittelstand setzt auf soziale Medien. Pressemitteilung, 06.06.2012. Online: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Social_Media_Einsatz_im_Mittelstand_06_06_2012.pdf, abgerufen am 17.02.2013.
- BITKOM [Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.] (Hrsg.) (2012b): Social Media in deutschen Unternehmen. Online: https://www.bitkom.org/files/documents/Social_Media_in_deutschen_Unternehmen.pdf, abgerufen am 17.02.2013.
- Bradley, A. J., McDonald, M. P. (2011): The Social Organization. Boston.
- Bruhn, M., Schäfer, D., B., Schwarz, J., Lauber, M. (2011): Facebook, Twitter, YouTube und Co. – Erwartungen der Nutzer an Social-Media-Plattformen. In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 28, H. 5, S. 36–42.
- Bühner, M. (2006): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 2., aktual. u. erw. Aufl. München.
- Bulander, R., Wüstemann, J. (2012): Studienergebnisse zum Einsatz von Social Media im B2B-Bereich. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2011/2012. Wiesbaden, S. 127–151.
- Burmann, C., Hemmann, F., Eilers, D., Kleine-Kalmer, B. (2012): Authentizität in der Interaktion als zentraler Erfolgsfaktor der Markenführung in Social Media. In: Schulten, M., Mertens, A., Horx, A. (Hrsg.): Social Branding. Wiesbaden, S. 129–145.
- Ceyp, M., Scupin, J.-P. (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing. Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele. Wiesbaden.
- comrecon KG (Hrsg.) (2010): Social Media Studie. Studie zur Nutzung von Social Communities, Schwerpunkt facebook, im Auftrag der ambuzzador Marketing GmbH. Online: www.ambuzzador.com/wp-content/uploads/2010/10/amb_socialmediastudie2010_summmary_101015.pdf, abgerufen am 18.02.2013.
- creative360 Online-Marketing e. K. (Hrsg.) (2012): Studie // B2B Social-Media in der Praxis (2010–2012). Whitepaper. Online: <http://www.creative360.de/b2b-social-media-studie.html>, abgerufen am 18.02.2013.
- DIM [Deutsches Institut für Marketing] (Hrsg.) (2011): Social Media Marketing (SMM) in Unternehmen. Online: http://www.marketinginstitut.biz/media/studie_-_social_media_marketing_in_unternehmen.pdf, abgerufen am 18.02.2013.
- Demarmels, S., Fleck, M., Mohr, S., Schleiss, S. (2012): Erfolgreich kommunizieren in Social Media. Hrsg. v. Hochschule Luzern – Wirtschaft. Online: http://www.hslu.ch/erfolgreich_kommunizieren_in_den_social_media.pdf, abgerufen am 23.02.2013.
- Ebner, W., Wermuth, J., Krön, V. (2011): „Million Voices“ – Partizipatorisches Marketing bei der Telekom. In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 28, H. 5, S. 43–49.

- Eck, K. (2011): Kirstin Walther: 7. Social Media Management by Kelterei Walther. Online: <http://pr-blogger.de/2011/02/01/kirstin-walther-7-social-media-management-by-kelterei-walther/>, abgerufen am 23.02.2013.
- Eckstein, P. P. (2010): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Wiesbaden.
- Friends of Brands GmbH (Hrsg.) (2011): Firmen finden statt facebook füttern – Marktforschungsstudie zu der Frage: Wie bewertet der B2B-Mittelstand den Nutzen von Social Media Plattformen wie facebook, Youtube und twitter. Online: http://www.friendsofbrands.com/pdf/social-media-Studie_Friends_of_Brands.pdf, abgerufen am 18.02.2013.
- Groß, M., Garber, T. (2011): Social Media & Me – Der Einsatz und der Erfolg sozialer Netzwerke für Unternehmen. Hrsg. v. Peakom GmbH, Redaktion absatzwirtschaft. Online: http://www.absatzwirtschaft.de/pdf/Social_Media_Studie.pdf, abgerufen am 18.02.2013.
- Grote, J. (2012): Authentische Dialoge auf Augenhöhe führen: „Ohne Social ist Social Media tot.“ In: The Hypertimes, 28.09.2012. Online: <http://ecommerce-news-magazin.de/online-marketing/authentische-dialoge-auf-augenhohe-fuehren-ohne-social-ist-social-media-tot>, abgerufen am 18.02.2013.
- Grünig, R., Heckner, F., Zeus, A. (1996): Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren. In: Die Unternehmung, Jg. 50, H. 1, S. 3–12.
- Haenecke, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 72, H. 2, S. 165–183.
- Harvard Business Review Analytic Services (Hrsg.) (2010): The New Conversation: Taking Social Media from Talk to Action. Report. Online: http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_23348.pdf, abgerufen am 24.02.2013.
- Hau, S.-M., Theobald, E. (2011): Erfolgsfaktoren und Grenzen der Markenführung im Internet. In: Hau, S.-M., Theobald, E. (Hrsg.): Brand Evolution. Wiesbaden, S. 128–149.
- Heckadon, D. (2010): Critical Success Factors for Creating and Implementing Effective Social Media Marketing Campaigns. Online: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1734586>, abgerufen am 24.02.2013.
- Hettler, U. (2010): Social Media Marketing. München.
- Heymann-Reder, D. (2011): Social Media Marketing – Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen. München.
- Hilker, C. (2012): Erfolgreiche Social-Media-Strategien für die Zukunft. Wien.
- Hoffmann, D., Pusch, A. (2011): Erfolgsfaktoren der Markeninszenierung im Social Web. In: Theobald, E., Haisch, P. T. (Hrsg.): Brand Evolution. Wiesbaden, S. 336–355.

- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. In: *Business Horizons*, Jg. 53, H. 1, S. 59–68.
- Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hrsg.): *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart, S. 3–36.
- Lasogga, F., Taxacher, A. (2012): Hintergrund: Facebook als Social Media Plattform für KMU nicht geeignet. Online: <http://www.e-commerce-magazin.de/ecm/news/hintergrund-facebook-als-social-media-plattform-fuer-kmu-nicht-geeignet>, abgerufen am 18.02.2013.
- Leisenberg, M., Schweifel, A. (2012): Social Media für mittelständische Unternehmen: Thesen und Handlungsempfehlungen. In: Lembke, G., Soye, N. (Hrsg.): *Digitale Medien im Unternehmen*. Berlin, Heidelberg, S. 211–236.
- Mach, T. (2011): Durchhalten bringt Erfolg im sozialen Netz. In: *Monitor*, Oktober 2011, S. 44–45.
- Mattern, F., Huhn, W., Perrey, J., Dörner, K., Lorenz, J.-T., Spillecke, D. (2012): Turning buzz into gold – How pioneers create value from social media. Hrsg. v. McKinsey & Company, Inc. Online: http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/social_media/Social_Media_Brochure_Turning_buzz_into_gold.pdf, abgerufen am 18.02.2013.
- Meckel, M. (2008): Unternehmenskommunikation 2.0. In: Meckel, M., Schmid, B. F. (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation*. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 471–492.
- Meltwater Group (Hrsg.) (2010): Future of Content. Executive Summary. Online: http://www.persolog.de/fileadmin/newsletter/download/Internationaler_Newsletter/Meltwater_Future_of_Content_Executive_Summary.pdf, abgerufen am 18.02.2013.
- Mertens, A., Caspari, M. (2012): Social Brand Loyalty – Soziale Markenloyalität durch systemisches Interagieren mit Fans. In: Schulten, M., Mertens, A., Horx, A. (Hrsg.): *Social Branding*. Wiesbaden, S. 111–128.
- Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. In: *California Management Review*, Jg. 30, H. 1, S. 11–24.
- Mrkwicka, K. (2012): Social Media – nicht mehr neu, aber trotzdem noch in den Kinderschuhen. In: *Marketing Review* St. Gallen, Jg. 29, H. 4, S. 4–7.
- Müller, D. (2012): Kein Social Media Marketing ohne Dialog-Strategie. In: *Computerwoche*, 19.11.2012. Online: <http://ibmexperts.computerwoche.de/commerce/artikel/kein-social-media-marketing-ohne-dialog-strategie>, abgerufen am 18.02.2013.
- Müller, P., Rauschnabel, P. A., Ivens, B. (2012): Social Media Marketing in KMU – Status quo. In: *bdvb-aktuell*, H. 119, S. 14–16.

- Namics AG (Hrsg.) (2011): Social Media Studie 2011. Essen. Online: http://www.namics.com/fileadmin/user_upload/pdf/Namics_Publikationen/Expertise/Social_Media/Namics-Social-Media-Studie-2011-Essenz-einseitig.pdf, abgerufen am 18.02.2012.
- Nenninger, M., Pichlak, M., Seidel, M. (2013): Wirtschaftliche Relevanz von Social Media im E-Commerce. *Social Media Report 2013*. Hrsg. v. Voycer AG. München.
- Parpart, N. (2009): Social Media: Dialog als Erfolgsfaktor für Unternehmen. White Paper. Hrsg. v. Virtual Identity. Online: <http://mediaquell.com/wp-content/elemente/downloads/Social-Media-als-Erfolgsfaktor-fuer-Unternehmen.pdf>, abgerufen am 18.02.2013.
- Pietsch, G. (2012): Social Media in Unternehmen – Entwicklungsstand und Entwicklungspotenzial. In: Schulten, M., Mertens, A., Horx, A. (Hrsg.): *Social Branding*. Wiesbaden, S. 451–466.
- Pleil, T. (2010): Mehr Wert schaffen – Social Media in der B2B-Kommunikation. Hrsg. v. Institut für Kommunikation der Hochschule Darmstadt. Darmstadt.
- Pleil, T., Rehn, D. (2010): Authentizität im Social Web – Erwartungen der Community an die PR. *Ausgewählte Befunde*. In: *prmagazin*, H. 2, S. 61–66.
- PROZEUS (2012): Social Media – Möglichkeiten für kleine und mittlere Unternehmen. Hrsg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH. Online: http://www.prozeus.de/imperia/md/content/prozeus/broschueren/prozeus_brosch_socialmedia_042012.pdf, abgerufen am 24.02.2013.
- Roebbers, F., Leisenberg, M. (2010): WEB 2.0 im Unternehmen: Theorie & Praxis - Ein Kursbuch für Führungskräfte. Hrsg. v. COMPUTERWOCHE.
- Schallehn, M. (2012): Marken-Authentizität: Konzeption, Einflussfaktoren und Wirkungspotential aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung. Wiesbaden.
- Schindler, M.-C., Liller, T. (2012): PR im Social Web – Das Handbuch für Kommunikationsprofis. 2. Aufl. Köln.
- Schmalen, C., Kunert, M., Weindlmaier, H. (2005): Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungsverfahren in Projekten für die Ernährungsindustrie. Online: http://www.uni-goettingen.de/de/kat/download/de3ce1be13dea20bce2d2fe660a78a26.pdf/beitrag_Schmalen_Kunert.pdf, abgerufen am 18.02.2013.
- Schögel, M., Mrkwicka, K. (2011): Communication Shift – Chancen und Herausforderungen aus Marketingsicht. In: *Marketing Review* St. Gallen, Jg. 28, H. 5, S. 6–10.
- Schulten, M., Mertens, A., Horx, A. (2012): Social Branding – Unternehmen wollen am digitalen Marken-Stammtisch sitzen. In: Schulten, M., Mertens, A., Horx, A. (Hrsg.): *Social Branding*. Wiesbaden, S. 3–13.

- Simmet, H. (2012): Verschenkte Chancen: Social Media in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Online: <http://hsimmet.com/2012/04/09/verschenkte-chancen-social-media-in-kleinen-und-mittelstandischen-unternehmen>, abgerufen am 25.02.2013.
- Universität St. Gallen (2012): Social Media Excellence 12. Hrsg. v. CONRAD CAINE GmbH. Online: <http://www.social-media-study.com>, abgerufen am 25.02.2013.
- Vollmer, C., Premo, K. (2011): Campaigns to Capabilities – Social Media & Marketing 2011. Selected Insights, October 2011. Hrsg. v. Booz & Company Inc. Online: <http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo-Campaigns-to-Capabilities-Social-Media-and-Marketing-2011.pdf>, abgerufen am 24.02.2013.
- Vollmer, C., Premo, K. (2012): From Campaigns to Capabilities. The Impact of Social Media on Marketing and Beyond. Online: <http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo-Campaigns-Capabilities-Social-Media-Marketing.pdf>, abgerufen am 24.02.2013.
- West, S. G., Finch, J. F., Curran, P. J. (1995): Structural Equation Models With Nonnormal Variables. In: Hoyle, R. H. (Hrsg.): Structural Equation Modeling. Thousand Oaks, CA, S. 56–75.
- Zerfaß, A., Linke, A. (2012): Social Media in der Unternehmenskommunikation: Strategien, Kompetenzen, Governance. In: Die Unternehmung, Jg. 66, H. 1, S. 49–63.
- Zerfaß, A., Fink, S., Linke, A. (2012): Social Media Delphi 2012: Wissenschaftliche Studie zu den Zukunftstrends der Social-Media-Kommunikation. Hrsg. v. Universität Leipzig, Fink & Fuchs Public Relations AG. Online: <http://www.ffpr.de/newsroom/2012/11/15/studie-social-media-delphi-2012-endergebnisse>, abgerufen am 24.02.2013.